

**¿La globalización, las leyes o los alcaldes?
Un modelo de análisis para políticas de
internacionalización de los gobiernos
locales**

**Luciano Herrada Miranda y
Bernardo Navarrete Yáñez**

Luciano Herrada Miranda

Analista en Políticas y Asuntos Internacionales, Licenciado en Estudios Internacionales y Bachiller en Ciencias Sociales por la Universidad de Santiago de Chile. Trabaja como investigador en el proyecto “Cómo se formulan e implementan las políticas públicas locales en Chile” de la Universidad de Santiago de Chile y es cofundador de una iniciativa de educación ambiental en Áreas Protegidas de Chile. Sus líneas de investigación son las políticas públicas locales y las políticas medioambientales.

Bernardo Navarrete Yáñez

Profesor Asociado en la Universidad de Santiago de Chile. Ha sido Visiting Scholar in Political Science en el Center for Latin American Studies de la Universidad de Stanford y es Doctor en Gobierno y Administración Pública por el Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset-Universidad Complutense. Su línea de investigación principal es en política y políticas públicas subnacionales. Su último libro como editor es: “Política subnacional en Chile: instituciones, partidos y elecciones”.

Las comunicaciones con los autores pueden dirigirse a:
Universidad de Santiago de Chile (USACH)
Avenida Libertador Bernardo O'Higgins
N° 3363, Estación Central, Santiago, Chile
E-mails: luciano.herrada@usach.cl
bernardo.navarrete@usach.cl

¿La globalización, las leyes o los alcaldes? Un modelo de análisis para políticas de internacionalización de los gobiernos locales*

Frente a la actual globalización, los gobiernos locales han respondido con un creciente proceso de internacionalización. Las explicaciones más comunes a este fenómeno provienen desde las teorías de las Relaciones Internacionales y del Derecho Internacional, y van desde contribuir al desarrollo económico local y mejorar los servicios sociales hasta involucrarse en políticas internacionales. Sin embargo, una explicación alternativa y poco estudiada en la internacionalización de gobiernos locales es el liderazgo de los alcaldes, ya sea basado en el modelo institucional o en sus características personales. De esta forma, a partir del análisis de modelos teóricos de las Relaciones Internacionales, Derecho Internacional y liderazgo de los alcaldes, y con base en revisión teórica, se demuestra que el desarrollo de políticas de internacionalización de gobiernos locales no puede ser analizado en toda su dimensión sin tener en cuenta los estilos de liderazgo de los alcaldes. El principal aporte teórico de este artículo es concebir al liderazgo de los alcaldes como una explicación robusta al desarrollo de políticas de internacionalización por parte de los gobiernos locales, distanciándose de las líneas teóricas tradicionales y poco explicativas del fenómeno: la globalización y el sistema institucional.

Palabras clave: Globalización; Gobierno Local; Municipalidades; Liderazgo; Alcalde; Diplomacia; Relaciones Internacionales; Análisis de Políticas

Globalization, Laws or Mayors? A Model of Analysis for Local Government Internationalization Policies

In the face of current globalization, local governments have responded with an increasing process of internationalization. The most common explanations for this phenomenon come from International Relations and International Law theories and range from contributing to local economic development and improving social services to becoming involved in international policies. However, an alternative and understudied explanation for the internationalization of local governments is the leadership of

Recibido: 07-10-2020 y 14-06-2021 (segunda versión). Aceptado: 15-06-2021.

(*) Avance de investigación en el marco del proyecto “Cómo se formulan e implementan las políticas públicas locales en Chile”, de la Universidad de Santiago de Chile.

Frente a la actual globalización los gobiernos locales han respondido con un creciente proceso de internacionalización, ya que están siendo afectados por problemas y desafíos cada vez más grandes como el cambio climático, el crimen organizado y las migraciones.

mayors, either based on the institutional model or on their personal characteristics. Thus, based on the theoretical models of International Relations, International Law, and mayors' leadership, and based on a theoretical review, it is shown that the development of local government internationalization policies cannot be analyzed in its full dimension without considering the mayor's leadership styles. The main theoretical contribution of this article is to conceive the mayor's leadership as a robust explanation for the development of internationalization policies by local governments, distancing itself from the traditional and not very explanatory theoretical lines of the phenomenon: globalization and the institutional system.

Key words: Globalization; Local Government; Municipalities; Leadership; Mayor; Diplomacy; International Relations; Policies Analysis

Introducción

Frente a la actual globalización los gobiernos locales han respondido con un creciente proceso de internacionalización, ya que están siendo afectados por problemas y desafíos cada vez más grandes como el cambio climático, el crimen organizado y las migraciones (Barber, 2014). En ese entendido, todos los procesos globales afectan especialmente a los territorios locales (Sassen, 1998; Brenner, 2004), pero también -y de forma creciente-, ha significado la interconexión de múltiples actores y lugares (Borja y Castells, 1997; Giddens, 2000). Muestra clara de esto es el surgimiento del concepto de *glocalización*, que hace referencia a que lo local y lo global son partes de un mismo todo (Robertson, 1995).

En ese panorama los gobiernos locales han comenzado a trabajar en dar soluciones a esos problemas -que no son respondidos por los Estados-Nación (Barber, 2014)-, construyendo un número creciente de redes, acuerdos, convenios, hermanamientos y vínculos de cooperación internacional que agrupan a alcaldes y municipios a nivel mundial, sobre todo en temáticas de medioambiente (Stren y Friendly, 2019; Tosun y Leopold, 2019; Oddone, Vázquez y Oro, 2018), además de estrategias de promoción comercial y *marketing* territorial (Jiménez, 2015; Rolandi y Merello, 2016). Cuando este tipo de actividades se enmarcan en objetivos y estrategias transversales y planificados al interior de los gobiernos locales, se habla de una política de internacionalización (Calvento, 2016). Sus objetivos son diversos: copiar buenas prácticas (Hambleton, 2015), atraer inversiones (Jiménez, 2015) o implementar políticas internacionales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Sánchez Cano, 2015), entre otros

(Kuznetsov, 2015). Solo a modo de ejemplo, existen más de 1.300 acuerdos internacionales entre gobiernos locales latinoamericanos y europeos (Malé y Cors, 2013).

Y frente a la pregunta ¿por qué los gobiernos locales desarrollan políticas de internacionalización?, esas son las respuestas que comúnmente han entregado las teorías de las Relaciones Internacionales y el Derecho Internacional, que no son más que elementos comunes para prácticamente todos los gobiernos locales y no explican las diferencias de foco en las políticas de internacionalización ni por qué en algunos municipios las hay y en otros no.

La respuesta a estos temas es política; tiene que ver con las élites políticas y es algo que ha sido poco estudiado en las políticas de internacionalización de gobiernos locales (Stren y Friendly, 2019): el liderazgo de los alcaldes. El estudio del liderazgo de los alcaldes sigue la lógica de los estudios sobre el liderazgo político en general y presenta dos grandes enfoques: un liderazgo formado o limitado por las normas institucionales y un liderazgo vinculado a características personales de los líderes, es decir, el *gobierno de las leyes* o el *gobierno de los humanos*, en la lógica de Blondel (1987).

Por consiguiente, el objetivo general del presente artículo es identificar los principales elementos que permiten explicar -a nivel teórico- el desarrollo de políticas de internacionalización de gobiernos locales. Y la hipótesis a trabajar es que el desarrollo de dichas políticas no puede ser analizado en toda su dimensión sin tener en cuenta los estilos de liderazgo de los alcaldes.

De ahí que se realiza una revisión teórica acerca de las explicaciones del desarrollo de políticas de internacionalización de los gobiernos locales, que consiste en identificar las principales líneas de investigación que han estudiado el fenómeno (Creswell, 2003) y, a su vez, permite descubrir brechas teóricas que presentan los estudios tradicionales sobre el tema, a fin de generar un aporte significativo para la explicación de dichos fenómenos (Whetten, 1989). El aporte de esta revisión es que se incorpora el liderazgo de los alcaldes como una explicación robusta al desarrollo de políticas de internacionalización por parte de los gobiernos locales, distanciándose de las líneas teóricas tradicionales y poco explicativas del fenómeno: la globalización y el sistema institucional. Este ejercicio permite avanzar en la construcción de marcos teóricos para posteriores estudios sobre el tema o fenómeno investigado (Creswell, 2003). Este proceso de reflexión se realizó mirando el caso chileno

y revisando bibliografía basada en casos de países suramericanos, norteamericanos y europeos.

Por tanto, tras esta introducción se presenta una breve discusión sobre el concepto de políticas de internacionalización. Luego se realiza una revisión teórica de las explicaciones tradicionales del desarrollo de políticas de internacionalización de gobiernos locales, a partir de las teorías de las Relaciones Internacionales y el Derecho Internacional. Posteriormente se indaga en el liderazgo de los alcaldes, basado tanto en la dimensión institucional como en sus características personales. Por último, se concluye y se presentan futuras líneas de investigación.

1. Las políticas de internacionalización: ¿política pública de Estado o de Gobierno?

¿En qué son distintas las políticas públicas de Estado y las internacionales? El concepto de políticas públicas no es preciso ni evidente, suele definirse por áreas o sectores, son sus redes y comunidades que defienden posiciones y se expresan en *marcos* que estructuran y proporcionan un *discurso* que les da forma y coherencia: un límite alrededor de la realidad que se comparte dentro de un grupo o comunidad, que puede entrar en conflicto entre ellos (Parsons, 2007). Y esto es evidente en las *políticas de Estado* que dejan el concepto de *público* cuando desde el *discurso* de redes y comunidades los marcos de defensa y relaciones exteriores sostienen que estas traspasan gobiernos y se entienden permanentes. Buscan asegurar estabilidad para hacer y mantener compromisos internacionales en cuestiones comerciales y de defensa nacional para asegurar bienestar en el largo plazo (Tsebelis, 1998).

En contraposición, las políticas públicas serían internacionales cuando se generan a través de instituciones *mundiales* insertas en una *política pública global* (Reinicke y Copeland, 1998) y no pueden confundirse con la política exterior de un gobierno nacional, distinción simple que no permite abordar los nuevos *marcos* que estructuran los representantes electos en gobiernos regionales y locales con nuevos *discursos* y bajo diferentes escenarios institucionales, que también buscan bienestar en el largo plazo pero desde su nivel de gobierno y con iguales en otros países, aunque con intereses difusos y no necesariamente organizados. En palabras de Bauman y Donskis, si bien “las problemáticas son globales” los “instrumentos de acción pública, acción colectiva y expresión de la voluntad popular siguen siendo locales” (2015: 235). De ahí surge la posibilidad de que los gobiernos locales desarrollen políticas de internacionalización.

Con base en ello, a continuación se presenta la revisión teórica sobre las explicaciones al desarrollo de políticas de internacionalización de gobiernos locales.

2. “Es la globalización”... las explicaciones tradicionales: las Relaciones Internacionales y el Derecho Internacional

Los estudios más tradicionales que explican el desarrollo de políticas de internacionalización de gobiernos locales provienen desde las teorías de Relaciones Internacionales y el Derecho Internacional. Ambas disciplinas académicas, desde sus inicios, han considerado a los Estados como los únicos actores internacionales (Morgenthau, 1948; Banks, 1985) o sujetos de derecho internacional (Sorensen, 2004; Blank, 2006; Zeraoui, 2011), es decir, las únicas entidades que pueden desarrollar actividades internacionales como la cooperación o firmar convenios internacionales con derechos y deberes. Sin embargo, como consecuencia de la actual globalización se comienza a reconocer que hay otros actores que juegan un papel en el sistema internacional, como organizaciones internacionales, organizaciones no gubernamentales y empresas multinacionales (Keohane y Nye, 1988).

Por otra parte, desde mediados de la década de 1980 va surgiendo un nuevo cuerpo teórico que comienza a estudiar la internacionalización de gobiernos subnacionales: la *paradiplomacia*, con los pioneros estudios de Duchacek (1984) y Soldatos (1990) basados en casos europeos, estadounidenses y canadienses. En tanto, desde mediados de la década del 2000 los estudios en Latinoamérica se han centrado en la experiencia argentina, brasileña y colombiana, a partir del pionero aporte de Colacrai y Zubelzú (2004). La particularidad de la línea latinoamericana es que se han desarrollado diferentes conceptos, como *política internacional subnacional* (Calvento, 2015 y 2016), *gestión local internacional* (Milani y Meirelles, 2011) o *internacionalización territorial* (Jiménez, 2015), pero todos, incluyendo paradiplomacia y conceptos como vinculación y acción internacional de gobiernos locales, refieren al mismo fenómeno de la internacionalización de gobiernos subnacionales y se pueden utilizar como sinónimos (Kuznetsov, 2015). Destacar además que, si bien originalmente fue pensado para gobiernos regionales o intermedios, este cuerpo teórico puede emplearse sin problemas en cualquier tipo de gobierno subnacional, incluyendo los gobiernos locales (García Segura, 1996).

Sin embargo, Kuznetsov (2015) muestra un estancamiento teórico, al replicarse las mismas causas de los pioneros estudios que analiza.

Es la actual globalización la que impulsa a los gobiernos locales a internacionalizarse, al obligarlos a competir con otros territorios para atraer inversiones, buscando contribuir con su desarrollo local para contrarrestar el abandono de sus gobiernos centrales.

Es más, en las teorías de Relaciones Internacionales y Derecho Internacional, la inclusión de discusiones sobre los gobiernos locales no está contemplada en *The Oxford Handbook of the History of International Law* (Fassbender y Peters, 2012) y *Handbook of International Relations* (Carlsnaes, Risse y Simmons, 2013).

Teniendo en consideración lo anterior, a continuación se presentan las principales explicaciones del desarrollo de políticas de internacionalización de gobiernos locales, a partir de las dos teorías antes mencionadas.

2.1 Gobierno central no responde a las necesidades de los gobiernos locales

Una primera explicación hace referencia a la imposibilidad del gobierno central de proteger a los gobiernos locales en el marco de la actual globalización (Soldatos, 1990; Colacrai y Zubelzú, 2004). Es decir, un escenario donde las soluciones a las necesidades se encuentran involucrándose en las redes de interdependencia global ante el debilitamiento de los Estados-Nación (Duchacek, 1984; Keohane y Nye, 1988; García Segura, 1996). Entonces, es la actual globalización la que impulsa a los gobiernos locales a internacionalizarse, al obligarlos a competir con otros territorios para atraer inversiones (Lecours, 2002; Paquin y Lachapelle, 2005), buscando contribuir con su desarrollo local para contrarrestar el abandono de sus gobiernos centrales (Calvento, 2015; Jiménez, 2015; Costamagna y Foglia, 2018).

En ese sentido, hay elementos de los mercados comerciales que “son responsabilidad de los gobiernos subnacionales o que tienen una incidencia particular en territorios específicos, atrayendo a las regiones al ámbito internacional” (Keating, 1999: 1). Algunos de estos elementos son la búsqueda de soluciones a problemas urbanos, atracción de inversiones públicas y privadas, fomento a la productividad, atraer asistencia técnica, nuevas tecnologías e innovación, diversificar la economía, profesionalizar la administración y contribuir al desarrollo humano mediante la elaboración de planes educativos y culturales, generación de identidad y formación de capital humano calificado (Colacrai y Zubelzú, 2004; Milani y Meirelles, 2011; Jiménez, 2015; Costamagna y Foglia, 2018).

Dado que en el marco de la actual globalización los temas de desarrollo local requieren de vinculación internacional para su respuesta (Paquin y Lachapelle, 2005), la participación de los gobiernos locales en las decisiones de Política Exterior puede explicar su proceso de internacionalización. Hay casos donde algunos gobiernos

subregionales están excluidos de la toma de decisiones de Política Exterior (García Segura, 1996; Keating, 1999) o perciben errores o ineficiencias en la conducción de esta por parte del gobierno central (Soldatos, 1990), por lo que se busca una autonomía en el accionar internacional. Así, la internacionalización de gobiernos locales puede tener por objetivo distanciarse de la Política Exterior nacional e impulsar la integración entre países o generar presiones para cambios políticos (Rodrigues, 2004), aunque también puede desarrollarse como una respuesta armoniosa a los lineamientos de Política Exterior (Duchacek, 1984).

En línea con lo anterior, una relación conflictiva con el gobierno central puede impulsar a los gobiernos locales a desarrollar políticas de internacionalización, a fin de impulsar procesos de descentralización o autonomía política (García Segura, 1996; Fonzaglia, 2005; Jiménez, 2015) ante deficiencias de representación de los gobiernos locales en la toma de decisiones centrales (Soldatos, 1990; Lecours, 2002). Así, el nacionalismo o regionalismo también puede ser una explicación, ya que la paradiplomacia puede responder a características propias -geográficas, culturales o religiosas- que diferencian y desmarcan del gobierno central (Soldatos, 1990; Keating, 1999). Esto podría derivar en una paradiplomacia cuyo objetivo fuese desde la promoción y búsqueda de reconocimiento hasta la independencia de la región -como en Quebec, Cataluña y Escocia- (Paquin y Lachapelle, 2005; Kenealy, 2012), algo que Duchacek, Latouche y Stevenson (1988) denominan *protodiplomacia*; también motivada por conflictos étnicos, estas minorías la utilizan como herramienta para disminuir tensiones mediante apoyo internacional (Cornago, 1999).

Por último, cabe destacar que las necesidades de los gobiernos locales pueden cambiar y responder a motivos pragmáticos, haciendo que su internacionalización sea flexible y mute con el tiempo (Crikemans, 2010). Por ello es importante analizar los incentivos propios de cada gobierno subnacional (Keating, 1999), ya que estos pueden cambiar según sean los intereses del momento (Shen y Fan, 2014). En ese sentido, la paradiplomacia también puede servir para responder rápida y oportunamente a necesidades inmediatas derivadas de posibles emergencias, por ejemplo, climáticas (Kharel, Romsdahl y Kirilenko, 2019).

2.2 El rol de las políticas internacionales

La actual globalización también ha provocado que en la arena internacional exista una creciente importancia sobre temas que

involucran directamente a los gobiernos locales (Paquin y Lachapelle, 2005). Algunos de ellos son: promoción del comercio, inversión extranjera y procesos de privatización, empleo y derechos de trabajadores extranjeros, temas ambientales y energéticos, políticas migratorias, turismo, salud pública, transporte y servicios sociales que apunten a la ampliación del Estado de Bienestar (Duchacek, 1984; García Segura, 1996; Cornago, 1999; Paquin y Lachapelle, 2005). Así, los gobiernos subnacionales desarrollan políticas de internacionalización para poder participar en los debates sobre esos temas, que requieren cada vez más de vinculación internacional, y también para influir en las decisiones sobre políticas internacionales en coordinación con las instancias encargadas en el gobierno central (Costamagna y Foglia, 2018), o directamente de manera autónoma (Chaloux y Paquin, 2012).

En vista de ello, hay organismos internacionales y tratados o acuerdos internacionales que impulsan la internacionalización de los gobiernos locales. Es decir, que reconocen a los gobiernos locales como actores con autonomía para decidir sobre su actividad internacional (Pluijm y Melissen, 2007; Beltrán, 2010), a pesar de que el Derecho Internacional Público considera a los Estados-Nación como únicos actores internacionales con personalidad jurídica (Sorensen, 2004; Blank, 2006). De hecho, al menos 24 fuentes del Derecho Internacional Público -tratados y acuerdos internacionales- reconocen a los gobiernos locales como actores internacionales (Malé y Cors, 2013).

Respecto a lo anterior, destacan las políticas internacionales sobre desarrollo sostenible y cambio climático, dado que es en el nivel local donde estas se implementan (Schreurs, 2008) y en las ciudades donde principalmente impacta el cambio climático (Du Toit ...[et al], 2018). Por ello, los Objetivos de Desarrollo del Milenio, programas de ONU Hábitat y Objetivos de Desarrollo Sostenible han otorgado a los gobiernos locales un importante papel en su implementación (Beltrán, 2010; Vaidya y Chatterji, 2020), provocando que implementen políticas y normativas impulsados por tales políticas internacionales (Blank, 2006; Pluijm y Melissen, 2007; Schreurs, 2008; Llamas-Sánchez, Muñoz-Fernández, Maraver-Tarifa y Senés-García, 2010; Eslava, 2015). A su vez, los gobiernos locales también se han internacionalizado y conformado redes para influir en la elaboración de esas políticas internacionales, teniendo un rol preponderante, por ejemplo, en la inclusión del ODS 11 sobre ciudades y comunidades sostenibles (Intendencia de Montevideo, 2015). En esa misma línea,

Hay gobiernos locales que desarrollan paradiplomacia para influir en políticas nacionales e internacionales, ejerciendo presión a sus gobiernos centrales para que adopten ciertas decisiones, sumándose a acuerdos que sus países no han firmado o creando redes transnacionales de ciudades.

hay gobiernos locales que desarrollan paradiplomacia para influir en políticas nacionales e internacionales, ejerciendo presión a sus gobiernos centrales para que adopten ciertas decisiones, sumándose a acuerdos que sus países no han firmado o creando redes transnacionales de ciudades (Blank, 2006; Schreurs, 2008; Chaloux y Paquin, 2012; Acuto, 2013; y Setzer, 2015).

2.3 Territorios frontera y efecto contagio

La proximidad geográfica también es una explicación de internacionalización de los gobiernos locales. Si bien la paradiplomacia no se limita a los territorios de frontera, estos tienen más probabilidad de generar acciones internacionales (Kuznetsov, 2015) dado el permanente y creciente contacto cultural, político y económico en tales zonas (Tarrow, 2005), además de compartir problemas y posibles soluciones (Duchacek, 1990). Así, es común que la paradiplomacia se desarrolle con unidades subnacionales fronterizas o países vecinos (Duchacek, 1990; Soldatos, 1990), aunque también esta puede pretender cerrar sus fronteras (Marin, 2006).

A su vez, la proximidad geográfica puede generar un efecto contagio que impulse a los gobiernos locales a desarrollar paradiplomacia. Este efecto puede generarse por envidia o el deseo de competir con otra unidad subnacional -proceso denominado *me-tooismo*- (Soldatos, 1990; Lecours, 2002); para extraer lecciones desde otros países (Hambleton, 2015); por la elección de sus Estados-Nación de abrirse al mundo (Colacrai y Zubelzú, 2004); o por el impulso dado por gobiernos de otros países que buscan relacionarse con ellos (Lecours, 2002).

2.4 Apoyo del gobierno central y características institucionales internas

Un cuarto elemento tiene que ver con apoyo del gobierno central en la internacionalización de los gobiernos locales. Se dice que cada vez más los gobiernos nacionales permiten la paradiplomacia (Setzer, 2015), e incluso pueden fomentarla dándoles atribuciones formales para ello (Soldatos, 1990; Lecours, 2002; Calvento, 2015). Sin embargo, también pueden prohibirla o limitarla cuando exceda los lineamientos de Política Exterior del gobierno central (Setzer, 2015). Ahora bien, no basta con remitirse a la legislación, ya que es frecuente que no exista regulación e igualmente se desarrolle paradiplomacia (Setzer, 2015; Calvento, 2016).

A su vez, se reconoce la necesidad de enmarcar la paradiplomacia en una política pública local que estructure e implemente una estrategia internacional (Criekemans, 2010 y Calvento, 2016). Así, se vuelve fundamental la existencia de una estructura formal dentro del municipio, con financiamiento y recursos específicos, además de funcionarios profesionales en el área (Milani y Meirelles, 2011; y Calvento, 2015).

3. El liderazgo de los alcaldes: ¿la gran explicación de la presencia / ausencia de políticas de internacionalización a nivel municipal?

El rol de las élites o autoridades locales en el desarrollo de políticas de internacionalización de gobiernos locales no ha sido estudiado en profundidad por las explicaciones tradicionales. Se reconoce de forma vaga, que estas podrían responder a una adaptación de las élites ante la actual globalización, por presiones del electorado o para competir con otros actores locales -grupos de oposición, de interés o indígenas- (Duchacek, 1986; Soldatos, 1990; Keating, 1999; Lecours, 2002). Además, se señala que la voluntad política y empuje personal de autoridades locales es clave para el desarrollo de internacionalización municipal (Colacrai y Zubelzú, 2004; Jiménez, 2015; Calvento, 2015). Sin embargo, no se ha profundizado tal rol. Cuando algunos estudios han indagado en por qué los alcaldes están interesados en desarrollar políticas de internacionalización a nivel local, las respuestas redirigen a las explicaciones tradicionales anteriormente señaladas, sin referirse a aspectos de su liderazgo (Stren y Friendly, 2019). En ese sentido, hay preguntas que no han sido abordadas en profundidad por la literatura existente: ¿bajo qué aspectos las élites políticas o autoridades locales guían su comportamiento en cuanto a políticas de internacionalización local? ¿Por qué impulsan políticas de internacionalización en sus gobiernos locales? Estas respuestas pueden ser contestadas a través de los estudios sobre liderazgo de los alcaldes y actores con poder de decisión en el proceso de políticas públicas locales y pueden aplicarse al análisis de las políticas de internacionalización de gobiernos locales, dado que igualmente se conciben como políticas públicas locales (Calvento, 2016; Stren y Friendly, 2019).

3.1 El liderazgo: ¿el gobierno de las leyes o el gobierno de los hombres (humanos)?

Antes de adentrarse en la discusión de las dos perspectivas mencionadas, cabe preguntarse: ¿Qué es un líder? Obviamente no hay

una única respuesta. Para la RAE (2019a), el liderazgo es la condición de líder o el ejercicio de las actividades de un líder, y líder es una “persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad” (RAE, 2019b). En tanto, desde la Ciencia Política se ha dado una discusión bastante profunda, arrojando la siguiente definición en un diccionario de dicha disciplina: “Son líderes los que a) dentro de un grupo, b) detentan tal posición de poder que influye en forma determinante en las decisiones de carácter estratégico, c) poder que se ejerce activamente, d) y que encuentra una legitimación en su correspondencia con las expectativas del grupo” (Bobbio, Matteucci y Pasquino, 2005: 917).

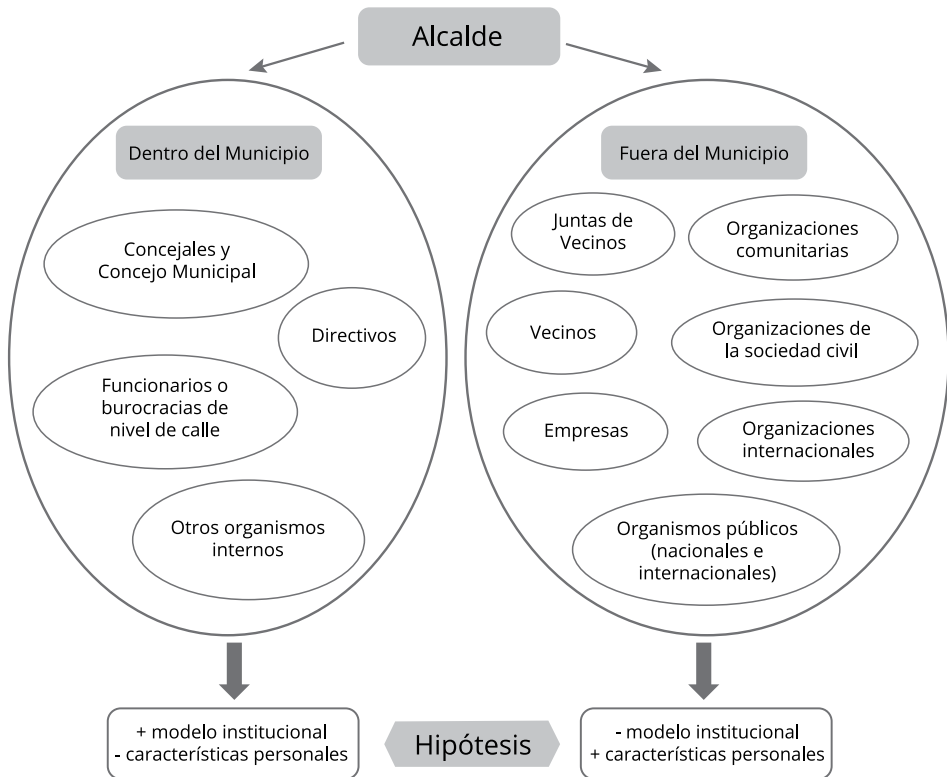
También se encuentran dos visiones tradicionales y contrapuestas con respecto al liderazgo: líderes que nacen y líderes que se forman. Aquellos que *se forman* son los que han sido moldeados por la estructura (Spencer, 1884), es decir, las normas institucionales limitan su liderazgo de forma que en un Estado de Derecho “los líderes no cuentan” (Blondel, 1987: 46): un “gobierno de las leyes, no el de los hombres” (Blondel, 1987: 46). En tanto, aquellos que *nacen* serían los líderes que nacieron con las capacidades de cambiar la historia (Carlyle, 1907). Es decir, tienen características personales y propias que les permiten ejercer el liderazgo más allá de las estructuras: “alguien que esté internamente llamado a ser conductor de hombres, los cuales no le prestan obediencia porque lo mande la costumbre o una norma legal, sino porque creen en él” (Weber, 1986: 86). Así, un líder puede serlo por ostentar u ocupar un cargo o porque sus características personales se lo permiten. Como dice Natera (1998), se trata de la discusión entre las *posiciones de liderazgo* y las *capacidades de liderazgo*.

Esta discusión también es relevante cuando se piensa en los actores con los cuales los líderes se relacionan. Los alcaldes pueden relacionarse con actores internos de los municipios, como concejales, directivos y funcionarios -o burocracias de nivel de calle como diría Lipsky (1980)-, pero también con actores externos, como vecinos, organizaciones de la sociedad civil, organizaciones internacionales u otros organismos públicos (ver Figura 1). Con los actores internos los alcaldes pueden tener un liderazgo más limitado por características institucionales, ya que en general suelen existir normas de relacionamiento con funcionarios o estructuras internas, aunque la relación con estos actores dependerá del control que tengan los alcaldes sobre ellos -si es que son de confianza o no pueden ser removidos-.

En tanto, con actores externos puede existir un liderazgo más libre de normas y que tiende a conseguir electores o generar redes de colaboración. Por tanto, una hipótesis a trabajar es que los liderazgos atribuibles a las características personales de los alcaldes explican más su relación hacia afuera que hacia adentro de los municipios.

Figura 1

Actores dentro y fuera de los municipios e hipótesis sobre liderazgo de alcaldes



Fuente: elaboración propia.

De tal forma, para estudiar el liderazgo de los alcaldes en las políticas de internacionalización municipal cabe preguntarse: ¿se trata del *gobierno de las leyes* -de la institucionalidad y posiciones- o del *gobierno de los humanos* -de las características individuales y capacidades? Justamente, los estudios sobre el liderazgo de alcaldes han girado en torno a dos perspectivas: por un lado, los que destacan que

Los estudios sobre el liderazgo de alcaldes han girado en torno a dos perspectivas: por un lado, los que destacan que las características institucionales condicionan significativamente el liderazgo, y por otro, aquellos que señalan la importancia de sus características individuales, que pueden traspasar la institucionalidad.

las características institucionales condicionan significativamente el liderazgo, y por otro, aquellos que señalan la importancia de sus características individuales, que pueden traspasar la institucionalidad.

3.2 "Son las leyes"... El liderazgo de los alcaldes basado en el modelo institucional

Para estudiar las características institucionales se suele recurrir a los modelos de gobierno local. La literatura estadounidense suele diferenciar entre dos modelos: *alcalde fuerte -strong-mayor-*, quien es el jefe político y administrativo de la municipalidad, y el *mánager -council-manager-*, en donde hay un alcalde que es figura política, mientras que un gerente profesional dirige la administración (Svara, 1990).

En tanto, observando casos de Estados Unidos y Europa, Mouritzen y Svara (2002) desarrollan una de las tipologías más reconocidas con base en el poder del alcalde en la toma de decisiones:

1) Alcalde fuerte (*strong-mayor*): elegido por votación popular directa y gobierna la dimensión política y administrativa del municipio. Todas las decisiones pasan por él.

2) Líder de comité (*committee-leader*): existen múltiples comités sectoriales formados por los concejales, los cuales comparten el poder de decisión con el alcalde.

3) Forma colectiva (*collective form*): el poder de decisión se encuentra en un concejo municipal integrado por concejales.

4) Modelo mánager (*council-manager*): hay un alcalde sin funciones ejecutivas que actúa como portavoz de los intereses políticos de la comunidad. Junto con los concejales, fiscaliza al concejal-gerente o administrador municipal, quien ejerce las tareas ejecutivas.

Así, el tipo de gobierno local entrega señales sobre cómo será el liderazgo de los alcaldes ante esas reglas institucionales. En la misma línea, observando la realidad europea, Heinelt y Hlepas (2006) desarrollan una tipología de liderazgo de los alcaldes considerando dos cosas: por un lado, los tipos de gobiernos locales propuestos por Mouritzen y Svara (2002) con base en el poder del alcalde -comprendida como la dimensión horizontal-, y por otro, la clasificación de tipos de gobiernos locales realizada por Hesse y Sharpe (1991), quienes se basan en las competencias de prestación de servicios y la posición que tienen los municipios en la estructura gubernamental de los países -la dimensión vertical-. De tal modo, identifican cuatro tipos de alcaldes:

1) Alcalde ejecutivo (*executive*): está a cargo de la administración y ejecución de los servicios públicos. Es elegido por votación popular directa.

2) Alcalde político (*political mayor*): es representante político de la comunidad local, pero tiene algunas limitaciones en las funciones administrativas.

3) Alcalde ceremonial (*ceremonial*): no hay un líder político y la administración es dirigida por un gerente profesional, por lo cual el alcalde cumple funciones ceremoniales.

4) Líder colegiado (*collegial*): toma de decisiones en manos del alcalde, pero se conforma en cooperación de actores poderosos o cuerpos colegiados.

Por su parte, Bäck (2005), con base en algunas propuestas de Haus y Heinelt (2005), desarrolla la siguiente tipología:

1) Gobierno de Asamblea (*Assembly Government*): la toma de decisiones se ejerce en un comité compuesto de forma proporcional. Monismo y consociativismo.

2) Parlamentarismo (*parliamentarism*): el ejecutivo es colectivo, designado por un concejo sin técnicas proporcionales. Monismo y mayoritarismo.

3) Presidencialismo: el alcalde es elegido sin importar la composición de partidos en el concejo. Alcalde define su propio gabinete. Dualismo y mayoritarismo.

4) Semi-presidencialismo: existe un alcalde y un concejo que nombra al ejecutivo colectivo. Dualismo y consociativismo o mayoritarismo, dependiendo de la forma de elección del ejecutivo colectivo.

Cabe destacar que existen varias categorizaciones y tipologías sobre el liderazgo institucional de los alcaldes, sin embargo, suelen basarse en distintos elementos estructurales, lo que dificulta la coherencia o coincidencia entre ellas (Reese, Li y Remer, 2020). Por ello, en esta revisión se consideran solo las más comunes.

3.3 “Son los alcaldes”... Los modelos basados en el liderazgo individual: del carisma a las nuevas explicaciones

Existe otro enfoque que identifica a las características individuales de los alcaldes como influyentes en su liderazgo. Se trata de los estilos de liderazgo de los alcaldes: las formas en las que usan sus atribuciones institucionales (Svara, 1990). Si bien existen restricciones y oportunidades institucionales y/o estructurales (Mullin, Peele y Cain, 2004), estas no explican la definición de políticas locales, como por ejemplo la distribución del gasto (Reese, Li y Remer, 2020). Por tanto, es importante estudiar recursos o características personales de los alcaldes para entender cuán bien o cuán plenamente ocupan el cargo

Este estilo de liderazgo facilitador suele asociarse a los municipios que presentan un modelo de alcalde fuerte, ya que los alcaldes tendrían la capacidad de generar cambios, ser flexibles, fomentar la cooperación y utilizar los recursos necesarios para ello.

que poseen (Svara, 1990). Es decir, los elementos que permiten comprender la toma de decisiones locales más allá del contexto institucional (Valdivieso y Andersson, 2018; Steyvers, 2016; Sandford, 2020).

Un primer elemento a considerar es la *adopción de decisiones políticas y fijación de la agenda*, es decir, la definición de los temas a trabajar en el municipio por parte del alcalde. En este punto se suele recurrir a la clásica división entre las decisiones tomadas con base en objetivos definidos previamente -mediante un análisis exhaustivo por parte del tomador de decisión- y las decisiones donde acciones y metas se interrelacionan permanentemente, dada la racionalidad limitada de los múltiples actores que participan (Streib, 1992; Natera, 1998). Esto está conceptualizado desde clásicos como Lindblom (1959) y sus enfoques racional-exhaustivo -o *a la raíz*- y comparaciones sucesivas limitadas -o *por las ramas*-, pero se sigue utilizando en análisis sobre toma de decisiones local, aunque dándole un giro: hoy se considera que una toma de decisiones local con mayor participación de *stakeholders* permite reducir la racionalidad limitada y la subjetividad que afecta al proceso (Sisto, Sica, Lombardi y Prospero, 2017), además de equilibrar los intereses personales de los alcaldes con el bien colectivo (Campbell y Marshall, 2000). En otras palabras, se trata del eterno dilema entre intereses personales y sentido de responsabilidad con los ciudadanos, lo que puede diferir según la situación a la que se enfrenta el alcalde (Karatzimas y Griful, 2019). Sin embargo, hay trabajos que muestran que cuando se trata de reformas o transformaciones en la gobernabilidad de los municipios, se requiere un liderazgo fuerte del alcalde para realizarlas con éxito, ya que un enfoque participativo puede entorpecer la toma de decisiones, aunque sin dejar de lado la coordinación de actores (Haveri, 2006). Entonces, el enfoque dependerá de cómo concibe el alcalde la política en cuestión.

En línea, las decisiones de los alcaldes también contemplan *la participación o influencia de otros actores en el proceso*. Hay alcaldes que permiten, facilitan y coordinan la participación de sus funcionarios en la toma de decisiones, otros que no lo hacen y otros que simplemente no se involucran (Svara, 1990). Para Svara (1990), el facilitar la expresión de opiniones al interior de los municipios es un rasgo importante que debe tener un alcalde para guiar las políticas locales hacia altos estándares de eficacia. Este estilo de liderazgo facilitador suele asociarse a los municipios que presentan un modelo de alcalde fuerte (Gains, Greasley, John y Stoker, 2009), ya que los alcaldes tendrían la capacidad de generar cambios, ser flexibles, fomentar la cooperación y utilizar los recursos

necesarios para ello (Svara, 1990). Además, este tipo de alcaldes podrá articular una visión de futuro fuerte y en conjunto con los funcionarios como parte de ella, es decir, un liderazgo visionario -complementario al facilitador- que sea más efectivo para implementar políticas locales innovadoras (Svara, 2009; Paschoal y Wegrich, 2019).

Ahora bien, también hay alcaldes que adoptan un estilo de liderazgo individualista, no permitiendo un mayor involucramiento de funcionarios en el proceso de toma de decisiones (Svara, 1990). Esto debilitaría a los funcionarios (Svara, 1990) y se asocia a gobiernos locales con modelos de alcalde no fuerte, ya que existe una difusión de poder que no permitiría que un alcalde tenga la capacidad de facilitar la participación de otros actores (Cusack, 1999). Sin embargo, esto no quiere decir que no existan alcaldes facilitadores en los modelos *council-manager*; de hecho, es un estilo deseado por los propios concejales (Karsten, 2019). Este estilo de liderazgo se traduciría en una baja satisfacción ciudadana con las políticas municipales (Andrews, Boyne y Enticott, 2006).

En la actualidad, en un mundo donde las interconexiones son cotidianas y hay un sinnúmero de actores involucrados en todo, un alcalde facilitador es fundamental para implementar políticas públicas que beneficien a la comunidad (Steyvers, 2016; Headlam y Hepburn, 2017), sobre todo en sectores urbanos (Sandford, 2020, Svara, 2009). Más aún, un liderazgo facilitador es clave para una implementación de políticas que requiera sobrepasar los límites institucionales que podrían restringir el accionar local (Steyvers, 2016; Sandford, 2020). De todas formas, esto no impide que existan alcaldes ausentes, que no tengan estilo propio y se rijan por lineamientos institucionales, siendo instrumentales a ellos (Steyvers, 2016).

Un tercer elemento a considerar es la *capacidad que tienen los alcaldes para iniciar e implementar alguna política*. Para esto el alcalde requiere generar acuerdos y apoyos necesarios para el diseño e implementación de la política y, a su vez, necesita un deseo de cambio y la capacidad para resolver conflictos (Svara, 1990). Estos elementos son aún más importantes en las ciudades actuales, cada vez más complejas, con más actores relevantes en distintos niveles y con grandes transformaciones (Sotarauta, 2015). Pero más allá de las características específicas de los alcaldes, Svara (1990) presenta una tipología para clasificarlos según su capacidad de iniciar e implementar políticas:

1) Alcalde cuidador: intenta no formular nuevas políticas para mantener los equilibrios en el municipio, solo reacciona a nuevos

conflictos o demandas. Muchas tareas son manejadas directamente por él, pero la implementación depende de los burócratas.

2) Alcalde agente/corredor: carece de objetivos políticos, no propone nuevas políticas, pero controla la implementación de las ya existentes, para que beneficien sus propios intereses, evitando aquellas con altos costos.

3) Alcalde reformador: inicia nuevas políticas sin considerar la implementación de ellas, por lo que propone muchas ideas de forma visible hacia el exterior, pero pocas se concretizan.

4) Alcalde innovador: es fuerte en formulación e implementación de políticas, planifica nuevas metas y trabaja para su cumplimiento. Invierte tiempo y energía, usa creativamente las facultades legales que tiene y genera amplias redes de apoyo y colaboración.

Otro aspecto a estudiar sobre el liderazgo de los alcaldes son las *redes de colaboración* que conformen o desarrollen. De modo general, los gestores públicos pueden involucrar a otros actores en la toma de decisiones para asegurar el cumplimiento de objetivos y, al hacerlo de modo permanente, constituyen una red de colaboración (Moore, 1995; O'Toole y Meier, 2004). El trabajo en red es creciente y cada vez más cotidiano para los alcaldes en la actualidad, lo que ha permitido una mejor gestión local de problemas transnacionales como cambio climático o pobreza y ampliar la democracia, más que el Estado-Nación (Barber, 2014). Por tanto, mientras más colaboración en red tenga un alcalde, mayor sería su desempeño (Avellaneda, 2015; Kern, 2019; Sandford, 2020).

Estas redes pueden estar compuestas por distintos actores. Las más tradicionales son las conformadas con el partido político del alcalde (Steyvers, 2016) o con el gobierno central, cuya relación es más efectiva cuando comparten el mismo partido o coalición política (Avellaneda, 2015). Otras redes son aquellas donde funcionarios o burócratas profesionales participan de manera activa y constante, convocados por los alcaldes para colaborar en la implementación de una política específica, lo cual mejoraría el desempeño de esta (Page, 2010). Lo mismo ocurre con redes de *stakeholders* (Page, 2010; Steyvers, 2016) y expertos, asesores o científicos (Inge, 2011).

También existen redes formales como aquellas formadas por ciudades, municipios o alcaldes, nacionales y/o internacionales. Algunas de estas redes han alentado a los alcaldes a desarrollar políticas concretas -como en temas medioambientales- (Pietrapertosa, Khokhlov, Salvia y Cosmi, 2018), además de influir en la institucionalidad nacional -por

La literatura tradicional indica que las mujeres tienen mayor tendencia a un liderazgo participativo y democrático, mientras que los hombres a uno más rígido e individual. Esta diferencia práctica en los liderazgos se atribuye a los roles de género de las sociedades occidentales.

ejemplo, en la distribución del presupuesto destinado a municipios (Sandford, 2020) o incluso involucrarse en el diseño e implementación de políticas de la Unión Europea (Fricke, 2020; Kern, 2019).

A su vez, hay otros actores que pueden formar redes de colaboración. Las empresas, a través de actividades e inversiones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) pueden construir redes políticas con alcaldes -y de manera más intensa cuando se trata de nuevos alcaldes-, a cambio de recibir recompensas futuras (Lin, Tan, Zhao y Karim, 2015). Aunque también las redes pueden conformarse con la sociedad civil a través de grupos temáticos de ciudadanos (Nevěděl y Horák, 2015), que incluso pueden ser apoyados y/o financiados directamente por gobiernos subnacionales (Hollederer, Eicher, Pfister, Stühler y Wildner, 2017). Otros grupos pueden estar conformados por sectores de la población, como los grupos de mujeres -que en Australia potencian liderazgos locales que han llegado a ocupar alcaldías (Pini, Brown y Ryan, 2014).

De igual forma, las redes pueden estar compuestas por organizaciones no gubernamentales cuya colaboración es menor cuando los alcaldes cambian, ya que estos tienden a formar nuevas redes con organizaciones afines a ellos (Nelson-Nuñez y Cartwright, 2018). Estas redes pueden impulsar o potenciar la implementación de políticas (Nelson-Nuñez y Cartwright, 2018; Dolšák y Prakash, 2017), pero también pueden tener conflictos con los alcaldes de turno (Morell, 2018).

Existen otros estudios sobre el liderazgo de los alcaldes que apuntan hacia *elementos más personales y propios de las personas*, tales como género, edad, carrera política y búsqueda por proyectarse a cargos públicos superiores.

En cuanto al *género* y de modo general, la literatura tradicional indica que las mujeres tienen mayor tendencia a un liderazgo participativo y democrático, mientras que los hombres a uno más rígido e individual (Eagly y Johnson, 1990; Helgesen, 1990). Esta diferencia práctica en los liderazgos se atribuye a los roles de género de las sociedades occidentales (Burke y Collins, 2001). Sin embargo, estudios más recientes sobre liderazgo en instituciones públicas aclaran que esta diferencia no es intrínseca: el liderazgo participativo estaría más ligado a una estrategia para conseguir apoyo o lograr ciertos objetivos, y no al género (Funk, 2015).

En específico sobre los gobiernos locales, existen alcaldes que han utilizado un liderazgo asociado a lo femenino, es decir, con fórmulas participativas (Maclean, 2017), y alcaldesas que no han

tenido efectos en la implementación de nuevas políticas locales (Ferreira y Gyorko, 2014). Sin embargo, un estudio sobre alcaldesas latinoamericanas demostró que son más propensas a aumentar el gasto social en protección al medioambiente, protección social y actividades recreativas, culturales o religiosas, mientras que reducen las deudas y aumentan los ingresos municipales (Briano, 2019). De todas formas, la masculinidad en el liderazgo es un valor deseado por hombres y mujeres (Hutchinson, Walker y McKenzie, 2014; Cargile y Pringle, 2020).

La *edad* de los alcaldes también puede ser relevante en su liderazgo, en cuanto a la implementación de políticas. En general se asocia a los políticos jóvenes con las ideas nuevas y diferentes (Navarro y Sanz, 2018), siendo más audaces y arriesgados para servir a la población (Rosa, Costa y Lunkes, 2019). En tanto, los políticos mayores suelen preocuparse por mantener el *statu quo*, ser más conservadores y menos arriesgados para no perder su trayectoria política, aunque parecieran dispuestos a considerar nuevas informaciones y conocimientos con mayor rapidez (Rosa, Costa y Lunkes, 2019).

Esta tendencia también se ha replicado en la política de gasto presupuestario municipal: gastan más dinero los alcaldes jóvenes que los mayores, ya que suelen ser más receptivos a incentivos electorales en función de hacerse de una trayectoria futura (Alesina, Cassidy y Troiano, 2019). Sin embargo, la mayoría de los alcaldes en países europeos o latinoamericanos tienen una edad media, es decir, con la suficiente trayectoria para ser electos, pero sin olvidar la audacia para generar cambios en respuesta a sus votantes (Dufloth, Guimarães, Silva, Moreira y Souza, 2019; Navarro y Sanz, 2018).

Otro aspecto personal del liderazgo de alcaldes tiene que ver con el foco de las políticas que implementarán; es decir, hacia qué grupo poblacional se dirigen y la respuesta a sus demandas. Esto se ha conceptualizado como *cultura política* (Navarro y Clark, 2009). En palabras simples, la *cultura política tradicional* es aquella donde las políticas están enfocadas a temáticas económicas y de clase, bajo el clásico eje izquierda-derecha, mientras que la *nueva cultura política* deja atrás esa distinción e implica un enfoque en políticas sociales tematizadas como medioambiente, feminismo, etnia o religiosidad (Ramírez y Navarro, 2005; Clark y Navarro, 2007). Esto se atribuye al surgimiento de nuevos movimientos sociales que presionan por nuevas políticas, distanciándose de los grupos políticos clásicos, como los partidos políticos o sindicatos (Clark, 1994; Bard, 2016).

Sin embargo, cabe destacar que en países con altos niveles de desigualdad esa transición no se ha producido del todo, ya que a pesar de que se atiende a demandas sociales, las demandas materiales siguen siendo importantes para los liderazgos locales (Azevedo, Santos y Ribeiro, 2009).

La *carrera política* es otro elemento que permite caracterizar el liderazgo de los alcaldes (Lee y Jang, 2004). Contempla dos elementos: la formación educativa y el tiempo dedicado a la política local (Guérin y Kerrouche, 2008). La primera se puede analizar a partir de la presencia de estudios superiores en los alcaldes (Guérin y Kerrouche, 2008) y sus áreas: leyes, ciencias sociales, ingenierías, humanidades o ciencias naturales (Navarro y Sanz, 2018). El segundo refiere a los años o periodos en los cuales los alcaldes han ejercido cargos a nivel local (Guérin y Kerrouche, 2008).

Ambos elementos son claves en la profesionalización de la política local. Guérin y Kerrouche (2008) plantean que, debido al contexto de la actual globalización, la política local y su gestión presentan crecientes dificultades que podrían ser enfrentadas de mejor forma por un alcalde con competencias técnicas y experiencia local. Sin embargo, a la hora de implementar nuevas políticas esto cambia: serían los nuevos alcaldes quienes tienden a cambiar las prioridades del gasto presupuestario de sus municipios, a diferencia de los alcaldes antiguos -que tienden a cambiar menos- (Wolman, Strate y Melchior, 1996). Esto mismo ocurre en la internacionalización de empresas municipales italianas, donde los alcaldes nuevos, a fin de posicionarse en redes internacionales y continuar en el cargo, tienen mayor accionar internacional que aquellos que llevan años en sus cargos (Di Giulio, Galanti y Moro, 2016).

En línea con la carrera política, también se ha estudiado sobre las intenciones futuras de los alcaldes y su *proyección a cargos superiores* (Guérin y Kerrouche, 2008). Mientras el sistema político lo permita pueden tener distintas ambiciones políticas: discretas -no presentarse a ningún cargo político-, estáticas -repostularse al mismo cargo político-, y progresistas -presentarse a un cargo político superior- (Navarro y Sanz, 2018).

Estas ambiciones pueden variar según género, edad, educación, profesión o partido político (Navarro y Sanz, 2018). Pero más allá de las variaciones en sus ambiciones y sus orígenes, los alcaldes que son electos pueden utilizar al municipio para construir y/o mantener una reputación o imagen personal que les permita optar a un

El desarrollo de políticas de internacionalización de gobiernos locales no puede ser analizado en toda su dimensión sin tener en cuenta los estilos de liderazgo de los alcaldes.

cargo político superior (Schnee, 2019). Esto no implica que utilicen al municipio como un mero instrumento, si no que aprovechan su visibilidad en los medios de comunicación para mostrar el éxito de sus políticas y gestión de servicios (Schnee, 2019). Aunque también existen casos donde las autoridades locales emprenden políticas locales -como las acciones empresariales locales en China- con el objetivo de acumular capital político en función de su avance hacia cargos superiores, dejando en segundo plano el mejorar las condiciones de vida de la población (Guo, 2020).

Conclusiones y futuras líneas de investigación

El principal hallazgo de la investigación es que, a nivel teórico, se demuestra que el desarrollo de políticas de internacionalización de gobiernos locales no puede ser analizado en toda su dimensión sin tener en cuenta los estilos de liderazgo de los alcaldes. En ese sentido, los límites institucionales pueden ser traspasados por las características, saberes e intereses individuales de los alcaldes. A esto se suma un tercer hallazgo: las explicaciones que apuntan a la globalización y que son entregadas por las teorías de las Relaciones Internacionales y del Derecho Internacional no son robustas para analizar en su totalidad el desarrollo de políticas de internacionalización de los gobiernos locales, al estar presentes como elementos comunes para prácticamente todos los municipios en la actualidad. En ese sentido, la incorporación del liderazgo de los alcaldes a la explicación del fenómeno analizado permite sumar una explicación más robusta que las presentadas comúnmente en la literatura académica relativa a las políticas de internacionalización de gobiernos locales.

Las explicaciones tradicionales sobre el desarrollo de políticas de internacionalización han sido elaboradas por las teorías de Relaciones Internacionales y Derecho Internacional. Una primera explicación revisada es que los gobiernos locales se internacionalizan al no tener respuesta a sus necesidades por parte del gobierno central, lo que deriva en distintas líneas de desarrollo de sus políticas de internacionalización: la búsqueda de soluciones a problemas urbanos, contribuir al desarrollo económico local, relación directa con otros actores internacionales sin pasar por el gobierno central, búsqueda de independencia, solución a conflictos étnicos y respuesta a necesidades inmediatas o de emergencia. Otras explicaciones tradicionales que se revisaron es la participación e importancia de los gobiernos locales en políticas internacionales, en temas como

migración o medioambiente, el contacto cotidiano de territorios de frontera, un efecto contagio, apoyo o incentivos por parte del gobierno central y características institucionales internas que permitirían desarrollar políticas de internacionalización, como el financiamiento y la profesionalización.

Estos elementos parecen ser comunes para la mayoría de los gobiernos locales en la actualidad. De ese modo, se incorpora el liderazgo de los alcaldes al modelo de análisis para explicar el desarrollo de políticas de internacionalización de gobiernos locales. La revisión teórica arroja dos perspectivas. Por un lado, el liderazgo basado en el modelo institucional, para lo cual existen diversos enfoques, sin embargo, estos pueden reducirse principalmente a la figura de alcalde fuerte -jefe político y administrativo del municipio- o a la de un alcalde mánager -solo jefe político, existiendo otra persona o ente a cargo de la esfera administrativa-. Esto deriva en una explicación de la internacionalización a partir de las leyes y la capacidad de acción que estas le entregan a los alcaldes y las funciones o atribuciones que les otorgan a los municipios.

Por su parte, la otra perspectiva del liderazgo de los alcaldes es la que se basa en sus características individuales, entendiendo que estas pueden sobrepasar los límites del modelo institucional. Esta perspectiva se concibe como la más robusta para la explicación del desarrollo de políticas de internacionalización por parte de gobiernos locales, ya que los límites del modelo institucional suelen ser comunes para todos los municipios, pero no arrojan políticas de internacionalización similares.

En la revisión de literatura académica se han destacado cuatro elementos principales sobre las características individuales o estilos del liderazgo de los alcaldes. En primer lugar, la participación o influencia de otros actores en la toma de decisiones, existiendo alcaldes que son individualistas, otros facilitadores de la participación y otros ausentes que no toman decisiones. Segundo, la capacidad de iniciar e implementar nuevas políticas, desde alcaldes que no proponen nuevas políticas hasta alcaldes innovadores que las proponen y las implementan. También se encuentran las redes de colaboración que los alcaldes conforman o desarrollan a fin de incorporar actores en la toma de decisiones, tales como los partidos políticos, el gobierno central, burócratas, expertos y/o asesores, empresas, organizaciones internacionales, organizaciones no gubernamentales, grupos sectoriales y ciudadanos directamente a través de redes sociales

digitales. Por último, las características personales de los alcaldes también pueden ser analizadas, entre ellas: el género, la edad, la cultura política -que indica el foco de las políticas que desarrollan-, la carrera política -que implica la formación educativa y el tiempo dedicado a la política local- y las intenciones futuras de los alcaldes, en específico, su proyección a cargos superiores.

De este modo, a partir del análisis de modelos teóricos de las Relaciones Internacionales, Derecho Internacional y liderazgo de los alcaldes, y con base en revisión teórica, se demuestra que el desarrollo de políticas de internacionalización de gobiernos locales no puede ser analizado en toda su dimensión sin tener en cuenta los estilos de liderazgo de los alcaldes. Ahora bien, el desarrollo de este modelo de análisis tiene el objetivo de que sea utilizado para futuras investigaciones que indaguen en la explicación del desarrollo de políticas de internacionalización de gobiernos locales en casos específicos, a modo de testear el modelo generado en este artículo. En otras palabras, la agenda de investigación debe comprobar si efectivamente el inicio de la internacionalización de gobiernos locales no se desarrolla como respuesta a la globalización o al sistema institucional, si no que podría explicarse a partir de intereses específicos de los alcaldes. Entendiendo que esta revisión teórica se realizó pensando en el caso chileno y revisando bibliografía basada en casos de países suramericanos, norteamericanos y europeos, lo cual limita su validez a estas áreas. Además, se sugiere adentrarse en estudiar los roles de otros actores relevantes en el desarrollo de políticas municipales, como burócratas y concejales, junto con considerar particularidades de los casos a investigar.

Bibliografía

- | | |
|---|--|
| Acuto, Michele (2013), "The New Climate Leaders?", en <i>Review of International Studies</i> , Vol. 39 N° 4, pp. 835-857. | Public Sector: Misfortune or Mismanagement?", en <i>Public Management Review</i> , Vol. 8 N° 2, pp. 273-296. |
| Alesina, Alberto; Cassidy, Travis; y Troiano, Ugo (2019), "Old and Young Politicians", en <i>Económica</i> , Vol. 86 N° 344, pp. 689-727. | Avellaneda, Claudia (2015), "Government Performance and Chief Executives' Intangible Assets: Motives, Networking, and/or Capacity?", en <i>Public Management Review</i> , Vol. 18 N° 6, pp. 918-947. |
| Andrews, Rhys; Boyne, George; y Enticott, Gareth (2006), "Performance Failure in the | |

- Azevedo, Sérgio de; Santos, Orlando dos; y Ribeiro, Luiz (2009), "Mudanças e permanências na cultura política das metrópoles brasileiras", en *Dados: Revista de Ciências Sociais*, Vol. 52 N° 3, pp. 691-733.
- Bäck, Henry (2005), "The Institutional Setting of Local Political Leadership and Community Involvement", en *Urban Governance and Democracy: Leadership and Community Involvement*, Michael Haus, Hubert Heinelt y Murray Stewart (eds.), London, Routledge.
- Banks, Michael (1985), "The Inter-Paradigma Debate", en *International Relations: a Handbook of Current Theory*, Margot Light y A. J. R. Groom (eds.), London, Bloomsbury Publishing.
- Barber, Benjamin (2014), *If Mayors Ruled the World: Dysfunctional Nations, Rising Cities*, New Haven, Yale University Press.
- Bard, Gabriela (2016), "Culturas políticas. (Re)significando la categoría desde una perspectiva de género", en *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, Vol. 61 N° 227, pp. 137-166.
- Bauman, Zygmunt y Donskis, Leonidas (2015), *Ceguera moral: la pérdida de sensibilidad en la modernidad líquida*, Barcelona, Paidós.
- Beltrán, Susana (2010), "Hacia una autonomía internacional de los entes locales", en *Las ciudades y los poderes locales en las relaciones internacionales contemporáneas*, Miguel Martín y Carlos Oddone (coords.), Granada, Unión Iberoamericana de Municipalistas.
- Blank, Yishai (2006), "The City and the World", en *Columbia Journal of Transnational Law*, Vol. 44 N° 3, pp. 868-931.
- Blondel, Jean (1987), *Political Leadership: toward a General Analysis*, London, Sage.
- Bobbio, Norberto; Matteucci, Nicola; y Pasquino, Gianfranco (2005), *Diccionario de Política*, México, Siglo XXI. v. 2.
- Borja, Jordi y Castells, Manuel (1997), *Local y global: la gestión de las ciudades en la era de la información*, Barcelona, Taurus.
- Brenner, Neil (2004), *New State Spaces: Urban Governance and the Rescaling of Statehood*, Oxford, Oxford University Press.
- Briano, Guadalupe (2019), "La diversidad de género en el sector público y su influencia en el gasto público y buen gobierno. Evidencia en Latinoamérica", en *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, N° 74, pp. 63-94.
- Burke, Sarah y Collins, Karen (2001), "Gender Differences in Leadership Styles and Management Skills", en *Women in Management Review*, Vol. 16 N° 5, pp. 244-257.

- Calvento, Mariana (2016), "La política internacional subnacional: una propuesta para el abordaje del accionar contemporáneo en Argentina", en *Desafíos*, Vol. 28 N° 1, pp. 297-334.
- _____ (comp.) (2015), *Procesos y actores en la gestión de la política internacional subnacional*, Tandil, Centro de Estudios Interdisciplinarios en Problemáticas Internacionales y Locales.
- Campbell, Heather y Marshall, Robert (2000), "Public Involvement and Planning: Looking beyond the One to the Many", en *International Planning Studies*, Vol. 5 N° 3, pp. 321-344.
- Cargile, Ivy y Pringle, Lisa (2020), "Context not Candidate Sex: a Case Study of Female Vote Choice for Mayor", en *Urban Affairs Review*, Vol. 56 N° 6, pp. 1659-1686.
- Carlsnaes, Walter; Risse, Thomas; y Simmons, Beth (2013), *Handbook of International Relations*, London, Sage.
- Carlyle, Thomas (1907), *On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History*, Boston, Houghton Mifflin.
- Chaloux, Annie y Paquin, Stéphane (2012), "Green Paradiplomacy in North America: Successes and Limits of the NEG-ECP", en *Sustainable Development and Subnational Governments*, Hans Bruyninckx, Sander Happaerts y Karoline Van den Brande (eds.), London, Palgrave Macmillan.
- Clark, Terry (1994), *Urban Innovation: Creative Strategies for Turbulent Times*, London, Sage.
- Clark, Terry y Navarro, Clemente (2007), *La nueva cultura política: tendencias globales y casos iberoamericanos*, Buenos Aires, Miño y Dávila Editores.
- Colacrai, Miryam y Zubelzú, Graciela (2004), "Las vinculaciones externas y la capacidad de gestión internacional desplegadas por las provincias argentinas en la última década. Una lectura desde las relaciones internacionales", en *A dimensão subnacional e as relações internacionais*, Tullo Vigevani, Luiz Wanderley, Maria Barreto y Marcelo Mariano (orgs.), São Paulo, Editora da PUC; Editora da Unesp; Centro de Estudos de Cultura Contemporânea; Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo.
- Cornago, Noe (1999), "Diplomacy and Paradiplomacy in the Redefinition of International Security: Dimensions of Conflict and Co-operation", en *Regional and Federal Studies*, Vol. 9 N° 1, pp. 40-57.
- Costamagna, Pablo y Foglia, Mariana (2018), "Hacia la construcción de una agenda estratégica de internacionalización de los territorios", en *Revista de Economía y Comercio Internacional*, N° 8, pp. 43-75.

- Creswell, John (2003), *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, Thousand Oaks, Sage.
- Criekemans, David (2010), "Regional Sub-State Diplomacy from a Comparative Perspective: Quebec, Scotland, Bavaria, Catalonia, Wallonia and Flanders", en *The Hague Journal of Diplomacy*, Vol. 5 Nos. 1-2, pp. 37-64.
- Cusack, Thomas (1999), "Social Capital, Institutional Structures and Democratic Performance: a Comparative Study of German Local Governments", en *European Journal of Political Research*, Vol. 35 N° 1, pp. 1-34.
- Di Giulio, Marco; Galanti, Maria; y Moro, Francesco (2016), "Political Coalitions, Local Leaders and the Internationalization of Local Public Services in Italy", en *Utilities Policy*, Vol. 40, June, pp. 144-151.
- Dolšak, Nives y Prakash, Aseem (2017), "Join the Club: How the Domestic NGO Sector Induces Participation in the Covenant of Mayors Program", en *International Interactions*, Vol. 43 N° 1, pp. 26-47.
- Duchacek, Ivo (1984), "The International Dimension of Subnational Self-Government", en *Publius*, Vol. 14 N° 4, pp. 5-31.
- _____ (1986), *The Territorial Dimension of Politics: within, among and across Nations*, Boulder, Westview Press.
- _____ (1990), "Perforated Sovereignties: towards a Typology of New Actors in International Relations", en *Federalism and International Relations: the Role of Subnational Units*, Hans Michelmann y Panayotis Soldatos (eds.), New York, Oxford University Press.
- Duchacek, Ivo; Latouche, Daniel; y Stevenson, Garth (1988), *Perforated Sovereignties and International Relations: Trans-Sovereign Contacts of Subnational Governments*, New York, Greenwood Pub Group.
- Duflou, Simone; Guimarães, Cláudia; Silva, Max da; Moreira, Marcelo; y Souza, Michelle de (2019), "Attributes and Chances of Electoral Success of Mayors in Brazil", en *Brazilian Journal of Public Administration*, Vol. 53 N° 1, pp. 214-234.
- Du Toit, Marié; Cilliers, Sarel; Dallimer, Martin; Goddard, Mark; Guenat, Solène; y Cornelius, Susanna (2018), "Urban Green Infrastructure and Ecosystem Services in Sub-Saharan Africa", en *Landscape and Urban Planning*, Vol. 180, December, pp. 249-261.
- Eagly, Alice y Johnson, Blair (1990), "Gender and Leadership Style: a Meta-Analysis", en *Psychological Bulletin*, Vol. 108 N° 2, pp. 233-256.
- Eslava, Luis (2015), *Local Space, Global Life: the Everyday Operation of International Law and Development*, Cambridge, Cambridge University Press.

- Fassbender, Bardo y Peters, Anne (eds.) (2012), *The Oxford Handbook of the History of International Law*, Oxford, Oxford University Press.
- Ferreira, Fernando y Gyourko, Joseph (2014), "Does Gender Matter for Political Leadership? The Case of U.S. Mayors", en *Journal of Public Economics*, Vol. 112 N° 2, April, pp. 24-39.
- Fonzaglia, Maurício (2005), "Unidades subnacionais: um estudo de caso sobre a cidade de São Paulo - de 2001 a 2004", São Paulo, Universidade Estadual de Campinas. Tesis de Maestría.
- Fricke, Carola (2020), *European Dimension of Metropolitan Policies: Policy Learning and Reframing of Metropolitan Regions*, Cham, Springer.
- Funk, Kendall (2015), "Gendered Governing? Women's Leadership Styles and Participatory Institutions in Brazil", en *Political Research Quarterly*, Vol. 68 N° 3, pp. 564-578.
- Gains, Francesca; Greasley, Stephen; John, Peter; y Stoker, Gerry (2009), "The Impact of Political Leadership on Organisational Performance: Evidence from English Urban Government", en *Local Government Studies*, Vol. 35 N° 1, pp. 75-94.
- García Segura, Caterina (1996), "La actividad exterior de las entidades políticas subestatales", en *Revista de Estudios Políticos*, N° 91 (Nueva Época), enero-marzo, pp. 234-264.
- Giddens, Anthony (2000), *Un mundo desbocado: los efectos de la globalización en nuestras vidas*, Madrid, Taurus.
- Guérin, Élodie y Kerrouche, Éric (2008), "From Amateurs to Professionals: the Changing Face of Local Elected Representatives in Europe", en *Local Government Studies*, Vol. 34 N° 2, pp. 179-201.
- Guo, Jie (2020), "Promotion-Driven Local States and Governing Cities in Action: Re-reading China's Urban Entrepreneurialism from a Local Perspective", en *Urban Geography*, Vol. 41 N° 2, pp. 225-246.
- Hambleton, Robin (2015), *Leading the Inclusive City: Place-Based Innovation for a Bounded Planet*, Bristol, Policy Press.
- Haus, Michael y Heinelt, Hubert (2005), "How to Achieve Governability at the Local Level? Theoretical and Conceptual Considerations on a Complementarity of Urban Leadership and Community Involvement", en *Urban Governance and Democracy: Leadership and Community Involvement*, Michael Haus, Hubert Heinelt y Murray Stewart (eds.), London, Routledge.
- Haveri, Arto (2006), "Complexity in Local Government Change", en *Public Management Review*, Vol. 8 N° 1, pp. 31-46.

- Headlam, Nicola y Hepburn, Paul (2017), "What a Difference a Mayor Makes: a Case Study of the Liverpool Mayoral Model", en *Local Government Studies*, Vol. 43 N° 5, pp. 731-751.
- Heinelt, Hubert y Hlepas, Nikolaos-K. (2006), "Typologies of Local Government Systems", en *The European Mayor: Political Leaders in the Changing Context of Local Democracy*, Henry Bäck, Hubert Heinelt y Annick Magnier (eds.), Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Helgesen, Sally (1990), *The Female Advantage: Women's Ways of Leadership*, New York, Currency Doubleday.
- Hesse, Joachim y Sharpe, L. J. (1991), "Local Government in International Perspective: Some Comparative Observations", en *Local Government and Urban Affairs in International Perspective: Analyses of Twenty Western Industrialized Countries*, Joachim Hesse (ed.), Baden-Baden, Nomos-Verlagsgesellschaft.
- Hollederer, Alfons; Eicher, Albert; Pfister, Florian; Stühler, Karina; y Wildner, Manfred (2017), "Vernetzung, koordination und verantwortung durch gesundheitsregionenplus: neue gesundheitspolitische ansätze und entwicklungen in Bayern", en *Gesundheitswesen*, Vol. 79 Nos. 8-9, pp. 613-616.
- Hutchinson, Jacquie; Walker, Elizabeth; y McKenzie, Fiona (2014), "Leadership in Local Government: 'No Girls Allowed'", en *Australian Journal of Public Administration*, Vol. 73 N° 2, pp. 181-191.
- Inge, Geir (2011), "Climate Change Knowledge Acquisition in Norway's Municipalities", en *International Journal of Climate Change Strategies and Management*, Vol. 3 N° 4, pp. 416-430.
- Intendencia de Montevideo (2015), "Foro internacional sobre incidencia global de las ciudades", Montevideo, Intendencia de Montevideo; Proyecto AL-Las, <https://proyectoallas.net/wp-content/uploads/2018/01/Incidencia-Global-de-las-Ciudades.pdf>, 27-05-2021.
- Jiménez, William (2015), "Internacionalización, desarrollo y gestión pública territorial", en *Innovar*, Vol. 25 N° 55, pp. 23-39.
- Karatzimas, Sotirios y Griful, Carles (2019), "Operating within the Boundaries of Legislation, Accountability and Personal Agendas", en *Meditari Accountancy Research*, Vol. 27 N° 3, pp. 346-365.
- Karsten, Niels (2019), "What Councillors Expect of Facilitative Mayors: the Desired Leadership Competencies in Job Advertisements for the Dutch Mayoralty and How They Are Affected by Municipal Size", en *Lex Localis*, Vol. 17 N° 1, pp. 179-199.

- Keating, Michael (1999), "Regions and International Affairs: Motives, Opportunities and Strategies", en *Regional and Federal Studies*, Vol. 9 N° 1, pp. 1-16.
- Kenealy, Daniel (2012), "Commercial Interests and Calculated Compassion: the Diplomacy and Paradiplomacy of Releasing the Lockerbie Bomber", en *Diplomacy and Statecraft*, Vol. 23 N° 3, pp. 555-575.
- Keohane, Robert y Nye, Joseph (1988), *Poder e interdependencia: la política mundial en transición*, Buenos Aires, Grupo Editor Latinoamericano.
- Kern, Kristine (2019), "Cities as Leaders in EU Multilevel Climate Governance: Embedded Upscaling of Local Experiments in Europe", en *Environmental Politics*, Vol. 28 N° 1, pp. 125-145.
- Kharel, Gehendra; Romsdahl, Rebecca; y Kirilenko, Andrei (2019), "Managing the Wicked Problem of Devils Lake Flooding Along the US-Canada Border", en *International Journal of Water Resources Development*, Vol. 35 N° 6, pp. 938-958.
- Kuznetsov, Alexander (2015), *Theory and Practice of Paradiplomacy. Subnational Governments in International Affairs*, London, Routledge.
- Lecours, André (2002), "Paradiplomacy: Reflections on the Foreign Policy and International Relations of Regions", en *International Negotiation*, Vol. 7 N° 1, pp. 91-114.
- Lee, Seung y Jang, Wonho (2004), "Factors Influencing Mayoral Leadership in Korea", en *International Journal of Urban Sciences*, Vol. 8 N° 1, pp. 1-12.
- Lin, Karen; Tan, Jinsong; Zhao, Liming; y Karim, Khondkar (2015), "In the Name of Charity: Political Connections and Strategic Corporate Social Responsibility in a Transition Economy", en *Journal of Corporate Finance*, Vol. 32 Issue C, June, pp. 327-346.
- Lindblom, Charles (1959), "The Science of 'Muddling through'", en *Public Administration Review*, Vol. 19 N° 2, pp. 79-88.
- Lipsky, Michael (1980), *Street-Level Democracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*, New York, Russell Sage Foundation.
- Llamas-Sánchez, Rocío; Muñoz-Fernández, Ángeles; Maraver-Tarifa, Guillermo; y Senés-García, Belén (2010), "El papel de las ciudades en el desarrollo sostenible: el caso del programa ciudad 21 en Andalucía (España)", en *EURE: Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales*, Vol. 36 N° 109, pp. 63-88.
- Macleay, Kate (2017), "Disarming Charisma? Mayoralty, Gender and Power in Medellín, Colombia", en *Political Geography*, Vol. 59, July, pp. 126-135.

- Malé, Jean y Cors, Carla (2013), *Marco legal e institucional para la acción internacional de las ciudades*, México, Universidad Nacional Autónoma de México; Gobierno del Distrito Federal.
- Marin, Anaïs (2006), "Saint-Petersbourg, ville-frontière d'Europe: extraversion, paradiplomatie et influence de la 'capitale du Nord' sur la politique étrangère de la Fédération russe (1990-2003)", Paris, Institut d'Études Politiques de Paris. Tesis Doctoral.
- Milani, Carlos y Meirelles, Maria (2011), "International Relations and the Paradiplomacy of Brazilian Cities: Crafting the Concept of Local International Management", en *BAR: Brazilian Administration Review*, Vol. 8 N° 1, pp. 21-36.
- Moore, Mark (1995), *Creating Public Value: Strategic Management in Government*, Cambridge, Harvard University Press.
- Morell, Ildikó (2018), "The Agency of Roma Women's NGO in Marginalised Rural Municipalities in Hungary", en *Gendering Postsocialism Old Legacies and New Hierarchies*, Yulia Gradszkova e Ildikó Morell (eds.), London, Routledge.
- Morgenthau, Hans (1948), *Politics among Nations: the Struggle for Power and Peace*, New York, Alfred A. Knopf.
- Mouritzen, Poul y Svava, James (2002), *Leadership at the Apex: Politicians and Administrators in Western Local Governments*, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press.
- Mullin, Megan; Peele, Gillian; y Cain, Bruce (2004), "City Caesars? Institutional Structure and Mayoral Success in Three California Cities", en *Urban Affairs Review*, Vol. 40 N° 1, pp. 19-43.
- Natera, Antonio (1998), "Percepciones y estilos de liderazgo local en la España democrática", Madrid, Universidad Complutense de Madrid. Tesis Doctoral.
- Navarro, Carmen y Sanz, Alberto (2018), "The Social Base and Career Development of Spanish Mayors", en *Revista Española de Ciencia Política*, N° 46, pp. 21-48.
- Navarro, Clemente y Clark, Terry (2009), "Culturas políticas locales: alcaldes y nueva cultura política en perspectiva comparada", en *Revista de Ciencia Política*, Vol. 29 N° 3, pp. 799-813.
- Nelson-Nuñez, Jami y Cartwright, Kate (2018), "Getting Along or Going Alone: Understanding Collaboration between Local Governments and NGOs in Bolivia", en *Latin American Politics and Society*, Vol. 60 N° 1, pp. 76-101.
- Nevěděl, Lukáš y Horák, Miroslav (2015), "Operation of the Selected Local Action Group", en *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, Vol. 63 N° 1, pp. 347-352.

- Oddone, Nahuel; Vázquez, Horacio; y Oro, Martín (2018), "Paradiplomacia local y transfronteriza como un instrumento de gobernanza ambiental en el Mercosur y la Unión Europea: una descripción comparada", en *Civitas*, Vol. 18 N° 2, pp. 332-350.
- O'Toole, Laurence y Meier, Kenneth (2004), "Public Management in Intergovernmental Networks: Matching Structural Networks and Managerial Networking", en *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 14 N° 4, pp. 469-494.
- Page, Stephen (2010), "Integrative Leadership for Collaborative Governance: Civic Engagement in Seattle", en *The Leadership Quarterly*, Vol. 21 N° 2, pp. 246-263.
- Paquin, Stéphane y Lachapelle, Guy (2005), "Why Do Sub-States and Regions Practice International Relations?", en *Mastering Globalization: New Sub-States' Governance and Strategies*, Stéphane Paquin y Guy Lachapelle (eds.), Abingdon, Routledge.
- Parsons, Wayne (2007), *Políticas públicas: una introducción a la teoría y la práctica del análisis de políticas públicas*, Buenos Aires, Miño y Dávila.
- Paschoal, Bruno y Wegrich, Kai (2019), "Urban Governance Innovations in Rio de Janeiro: the Political Management of Digital Innovations", en *Journal of Urban Affairs*, Vol. 41 N° 1, pp. 117-134.
- Pietrapertosa, Filomena; Khokhlov, Valeriy; Salvia, Monica; y Cosmi, Carmelina (2018), "Climate Change Adaptation Policies and Plans: a Survey in 11 South East European Countries", en *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, Vol. 81 N° 2, pp. 3041-3050.
- Pini, Barbara; Brown, Kerry; y Ryan, Chris (2004), "Women-only Networks as a Strategy for Change? A Case Study from Local Government", en *Women in Management Review*, Vol. 19 N° 6, pp. 286-292.
- Pluijm, Rogier y Melissen, Jan (2007), *City Diplomacy: the Expanding Role of Cities in International Politics*, La Haya, Netherlands Institute of International Relations Clingendael.
- RAE (2019a), "Liderazgo", Madrid, Real Academia Española, <https://dle.rae.es/liderazgo>, 07-10-2020.
- _____ (2019b), "Líder", Madrid, Real Academia Española, <https://dle.rae.es/l%C3%ADder>, 07-10-2020.
- Ramírez, Antonia y Navarro, Clemente (2005), "Una propuesta para el análisis de la acción de los gobiernos locales", en *Revista de Estudios Políticos*, N° 128, pp. 161-177.
- Reese, Laura; Li, Xiaomeng; y Remer, Kellee (2020), "Local Government Structure: Maybe It Doesn't Really Matter?", en *Cities*, Vol. 96 N° 1, Article 102419.

- Reinicke, Wolfgang y Copeland, Daryl (1998), "Global Public Policy: Governing without Government?", en *International Journal*, Vol. 53 N° 3, pp. 597-599.
- Robertson, Roland (1995), "Glocalization: Time-Space and Homogeneity-Heterogeneity", en *Global Modernities*, Mike Featherstone, Scott Lash y Roland Robertson (eds.), London, Sage.
- Rodrigues, Gilberto (2004), *Política externa federativa: análise de ações internacionais de estados e municípios brasileiros*, São Paulo, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Tesis Doctoral.
- Rolandi, María y Merello, Marcos (2016), "Consideraciones teóricas-metodológicas para el análisis de la política internacional subestatal", en *Colombia Internacional*, N° 90, pp. 223-250.
- Rosa, Fabricia da; Costa, Gabriel; y Lunkes, Rogério (2019), "Relação entre recursos estruturais, cognitivos e políticos e o nível de saneamento básico em grandes municípios brasileiros", en *Journal Globalization, Competitiveness and Governability*, Vol. 13 N° 1, pp. 62-78.
- Sánchez Cano, Javier (2015), "Redes de gobiernos locales y nueva agenda mundial: una perspectiva multinivel", en *Cahiers de la Coopération Décentralisée*, N° 5, pp. 112-130.
- Sandford, Mark (2020), "Conceptualising 'Generative Power': Evidence from the City-Regions of England", en *Urban Studies*, Vol. 57 N° 10, pp. 2098-2114.
- Sassen, Saskia (1998), "Ciudades en la economía global: enfoques teóricos y metodológicos", en *EURE: Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales*, Vol. 24 N° 71, pp. 5-25.
- Schnee, Christian (2019), "Conceptualizing the Executive Mayoralty as a Pseudo-Event: a Comparative Investigation of a New Trend in Municipal Leadership", en *Contemporary Politics*, Vol. 25 N° 4, pp. 479-497.
- Schreurs, Miranda (2008), "From the Bottom Up: Local and Subnational Climate Change Politics", en *The Journal of Environment and Development*, Vol. 17 N° 4, pp. 343-355.
- Setzer, Joana (2015), "Testing the Boundaries of Subnational Diplomacy: the International Climate Action of Local and Regional Governments", en *Transnational Environmental Law*, Vol. 4 N° 2, pp. 319-337.
- Shen, Gordon y Fan, Victoria (2014), "China's Provincial Diplomacy to Africa: Applications to Health Cooperation", en *Contemporary Politics*, Vol. 20 N° 2, pp. 182-208.

- Sisto, Roberta; Sica, Edgardo; Lombardi, Mariarosaria; y Prosperi, Maurizio (2017), "Participatory Planning in Organic Solid Waste Management: a Backcasting Approach", en *Food Waste Reduction and Valorisation: Sustainability Assessment and Policy Analysis*, Piergiuseppe Morone, Franka Papendiek y Valentina Tartiu (eds.), Cham, Springer.
- Soldatos, Panayotis (1990), "An Explanatory Framework for the Study of Federated States as Foreign-Policy Actors", en *Federalism and International Relations: the Role of Subnational Units*, Hans Michelmann y Panayotis Soldatos (eds.), New York, Oxford University Press.
- Sorensen, Max (2004), *Manual de Derecho Internacional Público*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Sotarauta, Markku (2015), *Leadership and the City: Power, Strategy and Networks in the Making of Knowledge Cities*, Abingdon, Routledge.
- Spencer, Herbert (1884), *The Study of Sociology*, New York, Appleton.
- Steyvers, Kristof (2016), "A Knight in White Satin Armour? New Institutionalism and Mayoral Leadership in the Era of Governance", en *European Urban and Regional Studies*, Vol. 23 N° 3, pp. 289-305.
- Streib, Gregory (1992), "Applying Strategic Decision Making in Local Government", en *Public Productivity and Management Review*, Vol. 15 N° 3, pp. 341-354.
- Stren, Richard y Friendly, Abigail (2019), "Big City Mayors: Still Avatars of Local Politics?", en *Cities*, Vol. 84, January, pp. 172-177.
- Svara, James (1990), *Official Leadership in the City: Patterns of Conflict and Cooperation*, New York, Oxford University Press.
- _____ (2009), *The Facilitative Leader in City Hall: Reexamining the Scope and Contributions*, Boca Raton, CRC Press.
- Tarrow, Sidney (2005), *The New Transnational Activism*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Tosun, Jale y Leopold, Lucas (2019), "Aligning Climate Governance with Urban Water Management: Insights from Transnational City Networks", en *Water*, Vol. 11 N° 4, pp. 1-16.
- Tsebelis, George (1998), "La toma de decisiones en los sistemas políticos. Actores de veto en el presidencialismo, parlamentarismo, multicameralismo y multipartidismo", en *La nueva economía política: racionalidad e instituciones*, Sebastián Saiegh y Mariano Tommasi (comps.), Buenos Aires, Editorial Universitaria de Buenos Aires.
- Vaidya, Hitesh y Chatterji, Tathagata (2020), "Chapter 12: SDG 11 Sustainable Cities and Communities. SDG 11 and the New Urban Agenda: Global Sustainability Frameworks for Local Action", en *Actioning the Global Goals for Local Impact*, Isabel Franco, Tathagata Chatterji, Ellen Derbyshire y James Tracey (eds.), Singapur, Springer.

- Valdivieso, Patricio y Andersson, Kristin (2018), "What Motivates Local Governments to Invest in Critical Infrastructure? Lessons from Chile", *Sustainability*, Vol. 10 N° 10, pp. 1-27.
- Weber, Max (1986), *El político y el científico*, Madrid, Alianza Editorial.
- Whetten, David (1989), "What Constitutes a Theoretical Contribution?", *Academy of Management Review*, Vol. 14 N° 4, pp. 490-495.
- Wolman, Harold; Strate, John; y Melchior, Alan (1996), "Does Changing Mayors Matter?", en *The Journal of Politics*, Vol. 58 N° 1, pp. 201-223.
- Zeraoui, Zidane (2011). "La diplomacia paralela y las relaciones internacionales de las regiones", *Desafíos*, Vol. 23 N° 1, pp. 59-96.